

Fecha de presentación: mayo, 2022, Fecha de Aceptación: agosto, 2022, Fecha de publicación: octubre, 2022

20

CONTRATACIÓN DE DOCENTES BAJO LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNIANDES RIOBAMBA

HIRING OF TEACHERS UNDER THE DIRECTION OF HUMAN TALENT AT UNIANDES RIOBAMBA

Gandy Francisco Álvarez Enríquez¹

E-mail: ur.gandyalvarez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6031-5782>

Jimmy Fausto Aguirre Solórzano¹

E-mail: dirac.cdistanca@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1978-9665>

Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez¹

E-mail: ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9529-8249>

¹Universidad Regional Autónoma de los Andes Riobamba. Ecuador

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Álvarez Enríquez, G. F., Aguirre Solórzano, J. F. & Montes de Oca Sánchez, J. E. (2022). Contratación de docentes bajo la dirección de talento humano en UNIANDES Riobamba. *Revista Conrado*, 18(S3), 172-180.

RESUMEN

Las universidades del Ecuador, tanto públicas como privadas, han presentado una problemática en cuanto a los procesos de contratación de docentes, siendo estas, parte fundamental en el desarrollo económico, social y cultural del país. La contratación de docentes depende de varios factores como, la calidad académica en la educación superior. El objetivo de este estudio es proponer un modelo de gestión para la contratación de docentes en Uniandes Sede Riobamba, utilizando el método de investigación cualicuantitativa, proponer un modelo de gestión para la contratación de docentes en Uniandes Sede Riobamba. El estudio concluyó que los procesos de contratación docente deben estar encaminados a mejorar el desempeño laboral de los profesores, el mismo que se verá reflejado en la calidad de la educación superior en UNIANDES Sede Riobamba.

Palabras clave:

Contratación docente, Uniandes, calidad académica, universidades

ABSTRACT

Ecuador's universities, both public and private, have presented a problem regarding the process of hiring professors, as they are a fundamental part of the economic, social and cultural development of the country. The hiring of teachers depends on several factors such as academic quality in higher education. The objective of this study is to propose a management model for the hiring of teachers in UNIANDES Riobamba, using the qualitative-quantitative research method, to propose a management model for the hiring of teachers in UNIANDES Riobamba. The study concluded that the processes of teacher recruitment should be aimed at improving the work performance of teachers, which will be reflected in the quality of higher education at UNIANDES Riobamba.

Keywords:

Teacher hiring, UNIANDES, academic quality, universities

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano se ha convertido en el factor más importante para el desarrollo de las organizaciones en las instituciones de educación superior si bien es cierto, que se ha tomado en serio la gestión del talento humano en las áreas administrativas, no lo es, en la importancia que debe tener el talento humano docente, siendo estos el motor de los procesos fundamentales y la razón de ser de las universidades. Macías (2013)

La planificación es más que un proceso probabilístico de prever el futuro y cuando se trata de planificar el talento humano, es bastante sensible ya que consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades del talento humano destinadas a lograr los objetivos.

El desarrollo de las personas tiene una relación directa con la supervivencia de las empresas, es decir, no existe desarrollo organizacional, sin desarrollo personal y para que éste último sea viable, la educación es importante. (Chiavenato, 2009)

Según (Dessler, 2009), las organizaciones consisten en puestos que deben ser ocupados por personas, el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos, el análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción de puestos y las especificaciones del puesto.

Las organizaciones exitosas son aquellas que cuentan con el talento humano calificado para realizar sus actividades, con base en procesos sistemáticos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, por esta razón se debe motivar, valorar y recompensar la gestión de sus colaboradores ya que son ellos los que dan el valor a las organizaciones exitosas. (Cuesta, 2015)

La gestión de talento humano radica en que las empresas exitosas dependen directa o indirectamente de sus trabajadores para operar, administrar y producir bienes o servicios como base fundamental para su desarrollo. Lo cual exige preparación, persistencia, dedicación y sensibilidad humanística dentro de la gestión de capital intelectual, así como también en la gestión de conocimiento es lo que hace que los modelos económicos de las empresas sean productivos y exitosos. (Armas, Llanos & Traverso, 2017)

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación son funciones que las realizan la administración de la gestión del talento humano en las organizaciones, por ello estos procesos deben cumplir con

los estándares de calidad que fije la propia institución, sin descuidar a los órganos de control externo que determinan normas y reglamentos que se deben cumplir para obtener el éxito que la institución se ha planteado en sus objetivos estratégicos. (Chiavenato, 2008)

Las malas decisiones sobre contratación probablemente causen problemas desde el primer día, los trabajadores no cualificados o no motivados requerirán una dirección y supervisión más estrechas, podrían necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. (Gómez-Mejía et al., 1997; Gaussens, 2016)

Siendo el talento humano un elemento esencial en el desarrollo de las organizaciones resultan válidas las formas de gestionar, que permita mantener un claustro docente, formado, preparado y capacitado para relacionar la teoría y la práctica, así como también la investigación y de relacionar la ciencia y la tecnología con el contexto natural y social en que se desarrolla la universidad. (Rivero & Dabos, 2017)

Tradicionalmente la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior se ha centrado en el personal administrativo o de apoyo y no le ha dado la categoría que la contratación docente merece, ya que ese es el punto crítico de la academia, a raíz del mandato 14 de la Asamblea constituyente del 2008 en el cual se establece la necesidad de evaluar el desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador con el objetivo de mejorar y asegurar la calidad de la educación superior. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación en Ecuador, 2009; Pardo & Díaz, 2014)

El Art. 28 del Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor de educación superior establece que la selección es el proceso técnico que aplica normas, políticas, métodos y procedimientos tendientes a evaluar la idoneidad de los aspirantes para ingresar como personal académico de las instituciones de educación superior públicas y particulares, cumpliendo con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, el presente Reglamento y la normativa interna de la institución. (Consejo de Educación Superior, 2019)

En este contexto (Álvarez, 2016), plantea la necesidad de perfeccionar el desarrollo del talento humano en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, en correspondencia con las exigencias actuales de la educación superior en el Ecuador y la no existencia de una sistematización de referentes teórico- metodológicos que permitan establecer acciones para contribuir a ese perfeccionamiento.

Los antecedentes en el tema de gestión de talento humano para la contratación docente en los últimos 5 años se pueden resaltar los siguientes:

“Propuesta de un plan de mejora en la gestión por procesos para la contratación docente, de la Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima – 2018”; El presente trabajo de investigación plantea como objetivo realizar una propuesta de mejora en los procesos de gestión para la contratación de docentes en la Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. (Vásquez, 2018)

“Gestión de calidad al proceso de contratación de docentes en la universidad de Guayaquil. En esta investigación el autor plantea como objetivo general, diseñar un sistema de gestión calidad que optimice el proceso de contratación de docentes en la universidad de Guayaquil. (Morocho, 2016)

“Normas de regulación de la contratación del personal docente” El presente trabajo pretende demostrar que aproximadamente existen más de 15 000 profesores de diferentes especialidades que se encuentran pendientes de ocupar una plaza vacante de contrato. Este proceso de contratación está siendo supervisado por Directivas, Instructivos y Oficios emitidos sin respetar los derechos laborales, los principios elementales del derecho, pues cada uno de estos regula diferentes aspectos que traen consigo que los profesores que pretenden ser contratados, desconozcan los nuevos requisitos para acceder a un contrato y los criterios de evaluación. (Caracela, 2005)

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es mixto, se enmarcó en forma predominante dentro del paradigma de investigación cualicuantitativo, debido al estudio de procesos, normativa y tabulación de resultados para evaluar la calidad de los procesos de contratación docente en UNIANDES.

De acuerdo con el objetivo es una investigación aplicada ya que está encaminada al análisis de la problemática relacionada con los procesos de contratación docente en UNIANDES Sede Riobamba

Presenta varias dimensiones, en cuanto a sus alcances siendo descriptiva porque selecciona una muestra para analizar cómo es y explicar las causas e importancia del fenómeno, así como las posibles vías para su mejora como proceso institucional.

Se trabajó con el director nacional de Talento Humano, director de la Sede, Coordinador de investigación, Coordinador de vinculación con la sociedad, docentes

de la institución, lo que representó la población total objeto de estudio, por lo que no se requirió el cálculo de muestra, al contarse con la disposición requerida el cual se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Población de estudio

Población	Cantidad
Autoridades	1
Coordinadores de funciones universitarias	2
Docentes	28
Total	31

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Secretaría de Talento Humano de la Sede Riobamba

Se utilizaron los métodos empíricos siguientes:

- Entrevista: al Director Nacional de Talento Humano por su participación directa en los procesos de contratación docente y su relevancia incidencia en los resultados. (Tabla 2).
- Encuestas: se aplicó a los docentes y directivos de la institución (Tabla 3), siendo de tipo cerrada. Su objetivo fue identificar si los resultados del proceso de contratación docente de UNIANDES, contribuyeron para mejorar el nivel académico.
- Análisis documental: se analizó la normativa nacional a partir de (Consejo de Educación Superior, 2019) e institucional (a partir de la normativa interna del Departamento de Talento Humano), respecto a procesos de contratación docente.

RESULTADOS

La Universidad Regional Autónoma de los Andes, es una universidad de derecho privado y laico, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera, sin fines de lucro, fue creada por el Congreso Nacional el 15 de enero de 1997, mediante Ley de la República No 2 del 12 de febrero de 1997; publicada en el Registro Oficial No 7 del 20 de febrero de 1997, está organizada y regulada por la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento y las Resoluciones expedidas por el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), así como por la normativa de su Estatuto. (Ecuador. Presidencia de la República, 2010)

La Matriz se encuentra en la ciudad de Ambato, cuenta con sedes en Tulcán, Ibarra, Riobamba, Puyo, Santo Domingo, Babahoyo y la extensión en Quevedo.

Como resultado del análisis documental efectuado se analizó la normativa nacional como Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de educación Superior,

así como la normativa interna de la institución en cuanto a la selección y contratación de docentes, de forma específica en Uniandes Sede Riobamba.

La nueva Constitución de la República de Ecuador promulgada el 20 de octubre de 2008 (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008) determina que la educación superior es un sistema que responde al interés público sin fines de lucro y otorga al Estado la exclusividad en la acción, control y regulación de la educación superior sustentada en la herramienta de gestión e inversión pública denominada Plan Nacional para el Buen Vivir. Posteriormente, el 12 de octubre de 2012, la Asamblea Nacional pone en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) estructurando un sólido esquema regido por los principios de: Autonomía Responsable, Cogobierno, Igualdad de Oportunidades, Calidad, Pertinencia, Integralidad y Autodeterminación.

Parte relevante de este artículo es la observación de las situaciones problemáticas que se generan debido a ligereza y discrecionalidad de las legislaciones anteriores tales como la creación indiscriminada de universidades sin criterios de calidad indispensables para su funcionamiento. Así como el cierre de universidades por falta de calidad académica, sus causas, problemática social y el análisis de posibles soluciones emergentes y permanentes para superarlas.

En la Tabla 2 se muestran los resultados de la entrevista realizada al Director de Talento Humano de Uniandes.

Tabla 2. Resultado de la entrevista realizada al Director de Talento Humano

¿Considera que los procesos de contratación docente en Uniandes, están actualizados y cumplen con las exigencias de calidad?	La Dirección de Talento Humano de acuerdo con lo que dispone la Ley Orgánica de Educación Superior y su reglamento cumple con las exigencias de calidad de contratación docente, los procesos de contratación se lo realizan de acuerdo con el procedimiento de SELECCIÓN E INDUCCIÓN INICIAL AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO UNI-SG-RRHH-PRO03 siendo esta herramienta la que permite ejecutar los procesos de selección de una manera objetiva y transparente cumpliendo con los estándares de calidad.
¿Considera que los resultados de los procesos de contratación docente en Uniandes contribuyeron para mejorar el nivel académico?	La Dirección de Talento Humano a implementado el procedimiento de Selección e inducción inicial al personal docente y administrativo el mismo que cumple con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior y su reglamento, esta herramienta ha permitido mejorar los procesos de contratación, dotando de los mejores profesionales para docentes de nuestras carreras, cabe señalar que en cada una de las Facultades se ha creado un Consejo Académico conformado por profesionales que dentro de sus atribuciones, autorizan la inclusión o no al claustro docente de postulantes, es por eso que en un trabajo conjunto entre la Dirección de Talento Humano y los Consejos académicos se ha dotado de profesionales que ha contribuido a la mejora del nivel académico de nuestros estudiantes
¿Qué aspectos positivos surgieron durante los procesos de contratación docente en Uniandes?	1.- Se ha estandarizado los procesos de contratación a nivel nacional. 2.- Se ha proveído de profesionales con altos estándares de calidad que tienen la experticia y conocimiento apropiados a las exigencias de los entes reguladores de la educación superior. 3.- Se ha obtenido una base de datos de profesionales calificados como idóneos para ejercer la docencia en nuestra institución. 4.- Se han contratado profesionales especialistas en las materias a impartir. 5.- Se ha levantado perfiles de cargo por competencias para docentes de acuerdo con la malla curricular de las Facultades de Ciencias Médicas y Jurisprudencia
¿Considera que la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral de los docentes en Uniandes?	Dentro del proceso de selección se contempla la inducción al nuevo personal docente, dotando de las herramientas y el conocimiento necesarios para que los profesionales puedan ejercer la docencia, esto permite que el desempeño laboral de los docentes sea el óptimo.
¿Qué recomendaciones realizaría para mejorar los procesos de contratación docente en Uniandes?	Se recomienda seguir trabajando de una manera coordinada y conjunta con las Dirección Académica, Decanos, Direcciones de carreras, Direcciones de Sedes y extensiones, Dirección Financiera, con el fin de proveer de personal idóneo cumpliendo con la normativa legal vigente

En la Tabla 3 se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a directivos y docentes de la institución, que para efectos de este estudio fueron 31 docentes que han participado directamente en los diferentes procesos de contratación en la Sede de Uniandes Riobamba

Tabla 3. Encuestas aplicadas a directivos y docentes

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce si existe un modelo de gestión para la contratación de docentes en Uniandes Riobamba?	Si	1	3,23%
	No	23	74,19%
	Desconoce	7	22,58%
	Total	31	100%
¿Considera que es necesario contar con un modelo de gestión para mejorar los procesos de contratación en Uniandes Riobamba?	Si	27	87,10%
	No	0	0,00%
	Desconoce	4	12,90%
	Total	31	100%
¿Considera que los procesos de contratación docente contribuyeron para mejorar el nivel académico en la Sede?	Si	14	45,16%
	No	10	32,26%
	Desconoce	7	22,58%
	Total	31	100%
¿Considera que la gestión de talento humano incide en su desempeño laboral?	Si	11	35,48%
	No	14	45,16%
	Desconoce	6	19,35%
	Total	31	100%
¿Considera que los procesos de contratación implementados cumplen con las expectativas de los candidatos al puesto de trabajo?	Si	11	35,48%
	No	12	38,71%
	Desconoce	8	25,81%
	Total	31	100%

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta y la revisión bibliográfica se determinó que existen algunas falencias en los procesos de contratación docente, que deben ser mejorados para contar con profesionales idóneos en la formación de los estudiantes que han confiado en UNIANDES para lograr sus objetivos académicos, por esta razón es importante definir procedimientos que garanticen el cumplimiento de la misión y visión de la institución. Con este fin se plantean acciones que contribuirán a mejorar los procesos de contratación docente en UNIANDES Riobamba Tabla 4 y así tener personal cualificado y mejorar la calidad de la educación superior teniendo como base un claustro docente, capacitado, motivado y con un sentido de pertinencia hacia la institución que los acoge.

Tabla 4. Modelo de Gestión para contratación docente

Modelo de Gestión para contratación Docente en Uniandes Riobamba						
Reclutamiento de personal	Selección de personal	Inducción de personal	Descripción del puesto	Evaluación del desempeño	Remuneración	Capacitación y desarrollo

El presente trabajo busca mejorar los procesos de contratación docente en UNIANDES Riobamba, en ningún momento debe ser visto como una crítica a los procedimientos vigentes.

La Gestión del Talento Humano está encaminada a fortalecer las competencias de sus colaboradores, en este contexto las estrategias planteadas en esta investigación buscan mejorar ciertos procesos en los cuales se puede percibir algunas debilidades con base en las encuestas realizadas a docentes y directivos, por lo tanto, se presentan varios documentos que pueden aportar significativamente para mejorar los procesos y ser más eficientes con los recursos y eficaces con los resultados.

Reclutamiento de personal

Según (Grados, 2013) para obtener una mayor eficacia en el reclutamiento de personal es necesario anticipar las necesidades, ya que esto permite contar con el tiempo suficiente para escoger los mejores candidatos en el mercado laboral.

Selección de personal

El capital intelectual se antepone al capital monetario o tecnológico, ya que para generar una ventaja competitiva es necesario fortalecer, desarrollar y motivar al personal que integra o se requiere que integre nuestra organización.

A continuación, se presenta una propuesta para el proceso de selección. Tabla 5

Tabla 5. Propuesta proceso de selección

Actividad	Puntuación
1.- Análisis y calificación hoja de vida del postulante	40
Formación académica	20
Experiencia profesional	15
Formación complementaria	5
2.- Aplicación de pruebas psicológicas y de conocimientos	30
2.1. Pruebas psicológicas	10
2.2. Pruebas de conocimientos	20
2.- Entrevista personal	30
Calificación Total	100

Luego de finalizar el proceso, se considerará al candidato con el mayor puntaje, quien ocupará el puesto de trabajo

Inducción de personal

Luego de concluir el primer proceso, continua la inducción al puesto de trabajo, fase en la cual la organización suministra toda la información que el nuevo docente necesitará para cumplir sus actividades de forma eficiente y eficaz, a través de los siguientes pasos.

- El jefe inmediato le dará a conocer una reseña de la universidad
- Indicar al docente el direccionamiento estratégico de la institución, misión, visión, valores corporativos, principios y la cultura organizacional de la institución
- Se indicará las funciones específicas y generales del puesto
- Se asignará el lugar de trabajo, equipos y materiales en coordinación con el encargado de la administración de bienes de la institución
- Finalmente se indicará los beneficios, incentivos con los que cuenta por formar parte de la institución.

Descripción del puesto de trabajo.

El puesto debe tener una descripción clara de las actividades a desarrollar, a continuación, la propuesta para la descripción del puesto. Tabla 6

Tabla 6. Propuesta Descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	DOCENTE
OBJETIVO Planificar las actividades inherentes al proceso de enseñanza-aprendizaje utilizando las herramientas tecnológicas y los recursos que la institución pone a su disposición	
REPORTA A: Coordinador de Carrera, Dirección General	
SUPERVISA A: No aplica	
FUNCIONES * Planificar sus actividades académicas * Organizar su puesto de trabajo * Asistir a clases puntualmente * Trabajar en las plataformas virtuales de la institución * Cumplir las disposiciones emitidas por las autoridades * Realizar actividades de investigación, vinculación con la sociedad y/o gestión	
REQUISITOS MÍNIMOS * Título de IV nivel en el área de especificidad * Experiencia mínima de 2 años como docente universitario * Liderazgo, sentido de pertenencia	

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño docente es fundamental para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, dicha evaluación debe contener parámetros específicos los más objetivos posibles, y debe eliminar subjetividades de los hábitos personales del docente, entre los principales elementos de evaluación deben constar los siguientes:

- Evaluación a través de resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes.
- Evaluación a través de instrumentos técnicos
- Evaluación a través de la opinión de los estudiantes
- Auto evaluación del desempeño

- Evaluación a cargo de autoridades
- Evaluación por pares académicos

Remuneración

La remuneración está organizada de acuerdo con el presupuesto general de la institución y es la alta gerencia quien determina los valores correspondientes a sueldos y salarios de los empleados. Se sugiere implementar un componente variable a la remuneración por el cumplimiento de objetivos y producción científica en nombre de la institución.

Capacitación y desarrollo

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2006)

Es necesario identificar las debilidades en áreas específicas del conocimiento, este diagnóstico será resultado de las evaluaciones realizadas y su único fin será para organizar programas de capacitación que permitan potencializar los conocimientos y habilidades de los docentes que a su vez se verán reflejados en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

DISCUSIÓN

Según la encuesta aplicada a directivos y docentes de la UNIANDES sede Riobamba, el 74,19% no conoce si existe un modelo de gestión, en tanto que 22,58% lo desconoce, en otro aspecto el 87,10% de los encuestados considera que es necesario contar con un modelo de gestión para la contratación de docentes, el 45,16% consideran que los procesos de contratación docente implementados contribuyeron para mejorar el nivel académico, sin embargo, el 32,26% no lo considera así y el 22,58% lo desconoce. En otra consideración el 45,16% de los encuestados expresa que la gestión del talento humano no incide en su desempeño laboral, mientras el 35,48% expresa que sí y el 19,35% lo desconoce, finalmente el 38,71% considera que los procesos de contratación implementados no cumplen con las expectativas de los candidatos, el 35,48% si lo considera y el 25,81% lo desconoce.

Los resultados del trabajo investigativo desarrollado por (Morocho, 2016), con su tema “Gestión de Calidad al Proceso de Contratación de Docentes en la Universidad de Guayaquil”, identifica fallas en la calidad del proceso de contratación debido a que no se cumplieron indicadores de calidad como titularidad y docentes por estudiantes y plantea la implementación de un sistema de gestión

de calidad para fortalecer los procesos de contratación docente.

Según (Fabara, 2016), la educación superior del Ecuador tiene necesidad de formar a los docentes universitarios que estén en condiciones de desarrollar una educación de calidad para lograr una eficiente preparación de los profesionales y técnicos que la sociedad necesita. El desempeño de la función docente e investigativa en los centros de educación superior tiene muchas implicaciones, tanto en su carácter académico, como profesional y social, puesto que su responsabilidad supera ampliamente el ejercicio de una cátedra universitaria.

Valorando los trabajos citados existe una similitud en la problemática de las IES y los procesos de contratación docente, esto se debe al cambio radical en la Ley Orgánica de Educación Superior y el Reglamento de carrera y escalafón del profesor de educación superior, si bien es cierto se busca la calidad y excelencia académica, ha sido un proceso largo y costoso para las IES, sobre todo las particulares que manejan su presupuesto con en base en la matrícula de sus estudiantes, y lograr el objetivo de contar con docentes a tiempo completo, con remuneraciones más altas; sin duda ha sido un reto grande que las instituciones han tenido que organizar mejorando e implementando procesos académicos y administrativos, que les permita cumplir los indicadores de calidad y mantenerse dentro del sistema de educación superior.

CONCLUSIONES

Se consideró la incidencia de los procesos de contratación docente en Uniandes Riobamba, como una herramienta de gestión encaminada a evaluar la calidad académica a partir de un adecuado reclutamiento, selección, contratación y capacitación del claustro docente, en el mismo se determinó ciertas debilidades que deben ser objeto de un plan de mejora que permita alcanzar los estándares de calidad establecidos por los órganos de control del sistema de educación superior.

A partir del diagnóstico realizado se determinó la necesidad de involucrar a todos los actores en los procesos encaminados a mejorar el desempeño laboral del docente, ya que se evidenció mucho desconocimiento de las actividades que realiza el departamento de talento humano, la comunicación debe ser bilateral entre los miembros de la comunidad universitaria para lograr los objetivos propuestos.

En el estudio retrospectivo se determinó que Uniandes se encuentra en un proceso de mejoramiento

continuo a través de acciones encaminadas a generar una cultura organizacional con procesos ajustados a la

realidad de la institución, considerando al ser humano como eje principal del desarrollo y crecimiento institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. (2016). *Desarrollo del talento Humano en la Universidad Regional Autónoma de los Andes*. (Tesis Doctoral). Universidad Matanzas.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad Ecotec. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gesti%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caracela, J. (2005). *Normas de regulación de la contratación del personal docente*. Universidad del Altiplano. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3274177>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Consejo de Educación Superior. (2019). *Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior*. CES. https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/Reformas_febrero_2020/REGLAMEN-TO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAFON%20DEL%20PROFESOR%20DE%20EDUCACION%20SUPERIOR.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación en Ecuador. (2009). *Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. CONEA. https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Extracto_informe_CONEA.pdf
- Cuesta, S. (2015). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, 003-437*. Ediciones ECOE.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, décimoprimer edición*. Pearson.
- Ecuador. Presidencia de la República. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial Suplemento N. 298*. <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República. Registro Oficial N. 449*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Fabara, E. (2016). La formación y el ejercicio de la docencia universitaria en Ecuador. *Desafíos. Alteridad, 11(1)*, 171-181. <https://www.learntechlib.org/d/195394>
- Gaussens, P. (2016). ¿El fin del trabajo o el trabajo como fin? Proceso constituyente y reformas laborales en el Ecuador de la "revolución ciudadana" (2007-2013). *Revista latinoamericana de derecho social, (23)*, 31-55. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1870467016300021?token=176291A78A5D3966AA6448965-2CA8FCD4627CDF7F9A84145748966DD779457C122DFC57E669F23604C73A332D3E3BA52&originRegion=us-east-1&originCreation=20220927190955>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M. & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43760131/Gestion_de_Recursos_Humanos_5Ed_Luis_G._Mejia_David_Robert-with-cover-page-v2.PDF?Expires=1664300402&Signature=flPxiHUI-li9phZZ9pMx12sZbxXf~u5AxAvyj7geW-cV8rQ~r~KpU-HL1o~1m0t0XkUN5C0-rQLo-ZX0mRMBY-zOMwkRBFhSTFhmTY1B41Wa-uvbO4SI-EhKnCwn~2eZPEMU2tj1SK9ZxSn8XqXe6WaN6184nu5NjtmO9cwT3dh1J2iKx9w5~JSdF1EiJQUbpiAwwiMFIN67IBzs5py~Oz4sW4MQe-ULyHHG5SolmTor9352j-SHWdNX-lcsOD1~Q7Zws7rf9ExoQottUR0j3Xo-YQXVbEPNo0NISqJXE0aek9Pe2X4RxGbdOv7ZRz-BGfzZga7PNnka0nKBOZGhITCwLw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. El Manual Moderno. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Dff9CAAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=Grados,+J.+\(2014\).+Reclutamiento:+selecci%C3%B3n,+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal.+M%C3%A9xico+DF,+M%C3%A9xico:+El+Manual+Moderno&ots=V-gv9ryVoW&sig=lf75zFoPRIKDB0AZ2lxCYowcSOw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Dff9CAAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=Grados,+J.+(2014).+Reclutamiento:+selecci%C3%B3n,+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal.+M%C3%A9xico+DF,+M%C3%A9xico:+El+Manual+Moderno&ots=V-gv9ryVoW&sig=lf75zFoPRIKDB0AZ2lxCYowcSOw#v=onepage&q&f=false)
- Macías, C. (2013). Las nuevas formas de contratación y sus repercusiones en los derechos laborales. Estudio desde el marco jurídico laboral vigente. *Revista latinoamericana de derecho social, 16*, 83-121. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187046701371964X?token=D9E270DA91968CD57F2791D00E9A37F4CB09EFA9D7F41EB8706E404BEE0807796CF3C650ADB59B949E620F0D7F0AEB2A&originRegion=us-east-1&originCreation=20220927185308>

- Morocho, N. (2016). *Gestión de calidad al proceso de contratación de docentes en la universidad de Guayaquil*. (Master's thesis). <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15705/1/18-OCT-2016%20Tesis%20de%20Nury%20Morocho%20final%20%281%29.pdf>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700187?token=1A08D36483A1C6061B1396365F495F7867290562D6E2856CE9366E8A6D6774D5EFBE0F18213059E5BE2F210546E4A263&originRegion=us-east-1&originCreation=20220927190056>
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios gerenciales*, 33(142), 39-51. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300013?token=B3B791EDDB35B43144F0981510483E263CD66896E7FA6D8A3BAF9D8D2563904A114DB549AE20A1FA53B9621C4FF25573&originRegion=us-east-1&originCreation=20220927185921>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Aguilar,+A.+\(2004\).+Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+del+personal.+M%C3%A9xico+DF:+Limusa-Noriega+Editores.&ots=ITjWbN3CbV&sig=Kld7tEZ8z8SjNq6jh_n8Rg_NnGI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Aguilar,+A.+(2004).+Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+del+personal.+M%C3%A9xico+DF:+Limusa-Noriega+Editores.&ots=ITjWbN3CbV&sig=Kld7tEZ8z8SjNq6jh_n8Rg_NnGI#v=onepage&q&f=false)
- Vásquez, J. (2018). *Propuesta de un plan de mejora en la gestión por procesos para la contratación docente de la facultad de enfermería de la universidad Peruana Cayetano Heredia*. Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1377/Jessica_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y